



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS

DANIELA GIRALDO GONZALEZ

JORGE ANDRÉS NARANJO AGUDELO

ESTUDIO MONOGRÁFICO

BOGOTÁ D.C, COLOMBIA

2014



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

LIDERAZGO: DESARROLLO DEL CONCEPTO, EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS

DANIELA GIRALDO GONZALEZ

JORGE ANDRÉS NARANJO AGUDELO

ESTUDIO MONOGRÁFICO

TUTORA: FRANCOISE CONTRERAS

BOGOTÁ D.C, COLOMBIA

2014

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestra tutora, la Dra. Françoise Contreras, ya que sin su apoyo, acompañamiento, dirección y exigencia este estudio monográfico no hubiera sido posible.

## Dedicatoria

A nuestras familias, las cuales nos apoyaron durante todo este ciclo de nuestras vidas que culmina con este estudio monográfico.

## CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN .....	9
1.1	Planteamiento del Problema.....	9
1.2	Justificación .....	9
1.3	Objetivos.....	10
1.4	Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....	10
2	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL .....	11
2.1	Historia del Liderazgo.....	11
2.2	Características Generales del Liderazgo .....	13
2.3	Evolución de las Teorías .....	18
2.3.1	Teoría del Gran Hombre .....	19
2.3.2	Teoría de los Rasgos .....	20
2.3.3	Teoría del Comportamiento .....	25
2.3.4	Teoría de la Contingencia .....	28
2.3.5	Teoría de la Influencia .....	33
2.3.6	Teoría de las Relaciones .....	35
3	CONCLUSIONES .....	39
4	RECOMENDACIONES.....	40
5	BIBLIOGRAFÍA .....	41

## GLOSARIO

**Administración:** “alcanzar los objetivos de la organización con eficacia y eficiencia por medio de la planeación, organización, integración, dirección y el control de los recursos de la organización” (Daft, 2006).

**Liderazgo:** “relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

**Liderazgo Transformacional:** “liderazgo que se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos en los seguidores y en la organización” (Daft, 2006).

**Liderazgo Transaccional:** “transacción o proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores” (Daft, 2006).

**Seguidor:** es toda aquella persona que siente empatía con el líder, y gracias a las constantes situaciones de retroalimentación y estimulación hacia la consecución de metas y objetivos que estos comparten, desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente (seguidores ejemplares) (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007).

**Líder:** “líder es la persona capaz de ejercer influencia en otros, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de objetivos y metas organizacionales” (Gómez, 2008).

**Subordinado:** es toda persona de rango inferior al jefe (seguidores pasivos), al que se le asignan tareas por atender, que requieren de dirección constante, por lo cual los subordinados se pueden volver perezosos ya que deben tolerar un líder que espera que se comporten de esta forma. (Hughes et al., 2007).

**Jefe:** es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández, Santo y González, s.f).

## RESUMEN

El propósito de este estudio es describir la evolución del concepto de liderazgo a nivel cronológico, y como las variables históricas, sociales y culturales han tenido un efecto sobre ello. Se expondrán las grandes teorías y sus enfoques. Se identificarán además, las características de los líderes y seguidores, para que el lector comprenda el concepto actual de liderazgo y sea capaz de diferenciar los diferentes modelos dentro de un contexto más amplio. Así mismo se hará un análisis de las semejanzas y diferencias entre escuelas a fin de comprender en qué medida los estilos de liderazgo pueden resultar efectivos en determinados contextos o momentos, pero quizás no en otros.

## PALABRAS CLAVE

Liderazgo, teorías, líderes, seguidores.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the evolution of the concept of leadership in a chronological level, and how the historical, social and cultural variables have an effect on this. It will be exposed the major theories and its approaches. Also, there will be identified the characteristics of the leaders and followers, for the reader to understand the actual concept of leadership and be capable to differentiate the models in a wide context. On the other hand, an analysis of the similarities and differences between schools will be done, with the purpose of understand in which ways and contexts some styles of leadership are effective and in which ones are not.

## KEY WORDS

Leadership, theories, leader, follower.

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteamiento del Problema

El concepto de liderazgo presenta cierta ambigüedad en cuanto existen distintos modelos y teorías que lo definen. Así mismo, dependiendo del enfoque, diversos autores lo han definido de una forma distinta. Con este trabajo se pretende dilucidar las convergencias y divergencias conceptuales a fin de ofrecer una visión del liderazgo enmarcada en las distintas escuelas. Con base en lo anterior se describirá la tendencia del liderazgo como resultado de tal evolución, y por qué estos estilos propuestos para este siglo se consideran pertinentes. Al respecto, se describirá el liderazgo transformacional, sus características, similitudes y diferencias respecto a otros estilos de liderazgo. Para esta investigación se acudirá a bases de datos, libros, revistas, y demás material que permita una documentación profunda del tema en cuestión, para establecer las semejanzas y diferencias entre las diferentes escuelas o modelos que se presentan en las organizaciones. Se hará énfasis en el liderazgo transformacional, considerado el más adecuado en la actualidad dada su incidencia en el desarrollo de ambientes de trabajo inclusivos y saludables que favorecen la satisfacción de los trabajadores y el alcance de los objetivos y metas propuestas por la organización.

## 1.2 Justificación

Este proyecto de investigación de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, se articula al programa de liderazgo transformacional de la línea de liderazgo. Se identifica la necesidad de realizar un trabajo que permita comprender de manera clara las diferencias y similitudes que se presentan en los modelos de liderazgo específicamente con relación al liderazgo transformacional. En el análisis se enfatizará en aquellas características que se solapan entre modelos y teorías y en las diferencias importantes de cada una de las escuelas.

### 1.3 Objetivos

Delimitar conceptualmente el desarrollo del concepto de liderazgo a través de una revisión de la literatura que incluya los inicios y avances que ha habido en el desarrollo del liderazgo.

### 1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

La propuesta se articula al programa de investigación de la línea de liderazgo. En esta propuesta se quiere documentar, por medio de una línea de tiempo, los principios del liderazgo, cuales son los modelos más frecuentes en las organizaciones y sus diferencias y similitudes respecto a los modelos que se consideran más pertinentes en la actualidad.

## 2 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1 Historia del Liderazgo

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc, los cuales gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, siendo en muchos casos los sujetos de estudio para diferentes temas; en este caso en especial, el liderazgo.

Esta característica se ha presentado desde que el ser humano dejó de ser nómada y se empezó a organizar en civilizaciones, en las cuales fue creando una estructura jerárquica para poder gobernarse a sí mismo y a su pueblo. Una primera evidencia de esto, se puede evidenciar en la civilización Sumeria (siglo 50 y 49 a.c), en la cual los sacerdotes debían administrar los bienes del pueblo, o en las gigantescas obras arquitectónicas de las pirámides de Egipto, que gracias al conocimiento de la geometría y liderazgo por parte de los capataces fueron posibles de construir en el siglo 25 a.c (Estrada, 2007).

A medida que los reinos se expandían y fortalecían, el liderazgo también lo hacía, y con esto los líderes evolucionaban y mejoraban sus formas de administrar a la sociedad. A raíz de esto, el liderazgo se fue convirtiendo en un tema de estudio de muchos filósofos y sabios de todas las épocas, los cuales empezaron a escribir manuales y libros sobre el tema, analizando desde el ámbito administrativo y organizacional hasta el ámbito militar.

A continuación, algunos de los primeros aportes de sabios y filósofos al liderazgo descritos por Estrada (2007):

- “Confucio en el siglo VI a.C. escribió un manual sobre su gobierno y administración y al cual se le dio características de Constitución, que estableció reglas sobre organización, funciones, procedimiento, labores de rutina, controles, castigos y registros.”
- “Sun Tzu escribió el Arte de la Guerra, el tratado militar más antiguo del mundo, que conserva vigencia. Este libro es una valiosa guía para los jefes o líderes militares y administradores ya que posee consideraciones importantes en relación con la planeación, la organización y la dirección.”

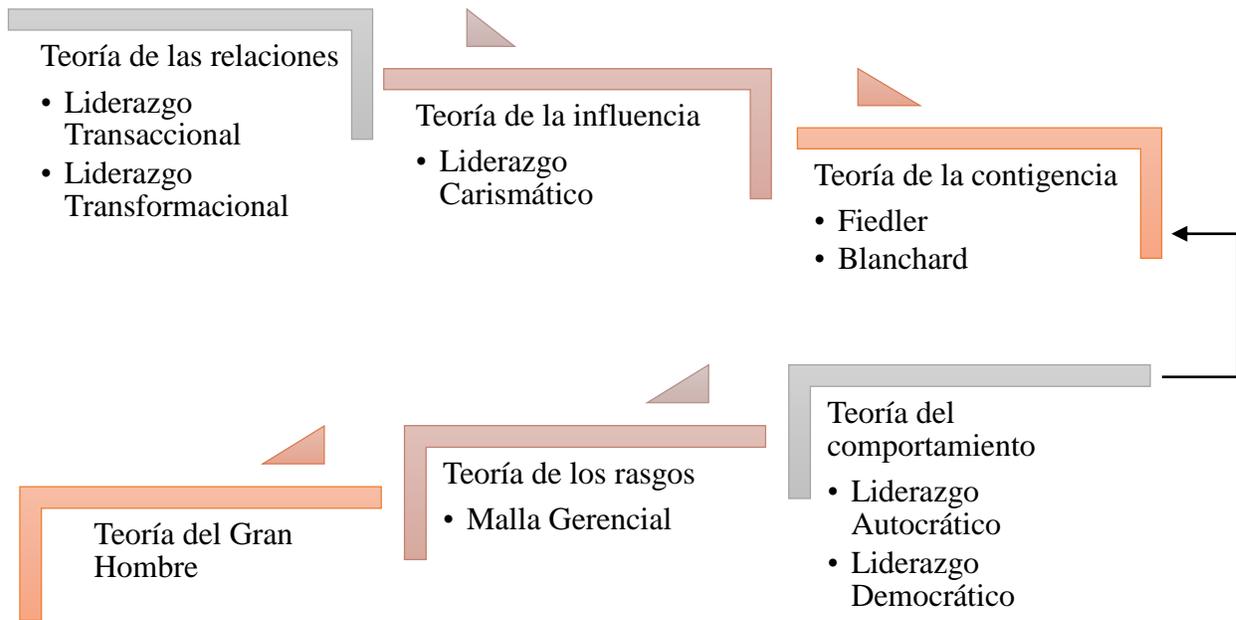
- “En Grecia se discutieron y analizaron los conceptos de origen y actualización del Estado, lo cual permitió el desarrollo de un gobierno democrático, similar al actual. Adicionalmente, en esta civilización se encuentra el origen del método científico que influyó en la administración, como se reflejan los estudios de Frederic W. Taylor, Frank B. Gilbreth, Henri Fayol y otros.”

Según estos antecedentes, en un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían. Es entonces, cuando en el siglo 20 d.c que esta hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día, pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos (Daft, 2006).

Como consecuencia de estas nuevas hipótesis sobre el liderazgo, empezaron a surgir nuevos analistas, estudios y proyectos para analizar este fenómeno, los cuales se pueden dividir en varias teorías, que a su vez pueden o no, contener más de un modelo de liderazgo.

En la siguiente figura podemos encontrar las diferentes teorías según Daft (2006), con sus respectivos enfoques y/o mayores exponentes.

Figura 1: Evolución de las teorías de Liderazgo



Elaboración propia con base en: Daft (2006)

## 2.2 Características Generales del Liderazgo

Antes de pasar a analizar y diferenciar cada una de las teorías expuestas anteriormente, es necesario hacer una breve introducción sobre lo que puede significar el liderazgo (exponiendo algunos ejemplos de esta definición para otros autores), que significa ser un líder, cuál puede ser la definición para el término seguidores y cuál es la diferencia entre dirección y gestión.

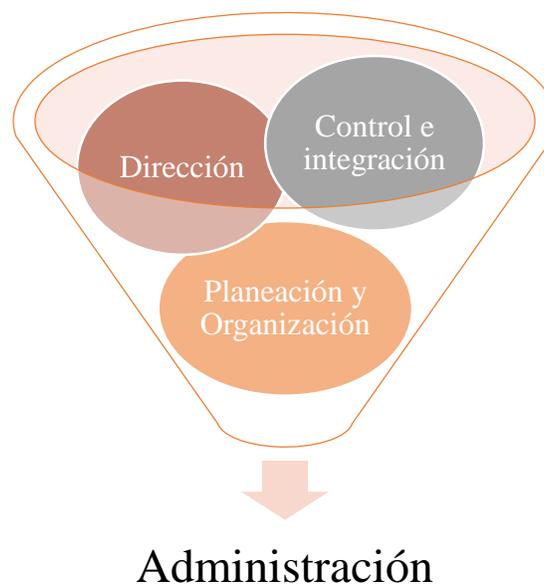
Primero que todo, en temas relacionados con la administración (bien sea de una empresa, una ciudad, un ejército, etc.), siempre se habla de dos temas en los cuales mucha gente tiende a confundirse y/o pensar que significan lo mismo, estos dos temas son la gestión y la dirección.

La gestión la podemos definir como, la acción de administrar un conjunto de elementos que hacen que las organizaciones sean eficientes, eficaces y productivas, o por el contrario, puedan llegar a la quiebra. Algunos de estos elementos pueden ser, el clima organizacional, la

organización, el control y la planeación, ahora bien, si a todo este conjunto de elementos le sumamos la dirección obtendríamos como resultado la administración; sin embargo, el único tema que se discutirá es la dirección, ya que los demás elementos no son el objeto de estudio de este trabajo.

Según esto, podemos ver a continuación en la figura 2, cuales son los componentes de la administración.

Figura 2: Componentes de la Administración



Elaboración propia con base en: Daft (2006)

Por lo anterior, se puede evidenciar entonces, que la gestión es el elemento global de la administración dentro del cual existen unos subelementos, los cuales sirven para poder estructurar las diferentes tareas que se puedan presentar en una organización.

Continuando ahora con la definición de dirección, se puede decir que esta es la actividad por la cual un individuo (no siempre un líder) trata de administrar un grupo de personas, a través de los cuales se espera poder cumplir con las tareas que van surgiendo en la organización. Es aquí donde el liderazgo tiene un papel sumamente importante en la dirección, ya que al ser una cualidad de esta, la podemos definir como: “relación de influencia que ocurre entre los líderes y

sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” (Daft, 2006).

Sin embargo, esta no es la única definición que se puede encontrar sobre el liderazgo, si bien la gran mayoría (por no decir todos) de los estudiosos del tema lo definen como, una interacción entre el líder y sus seguidores para lograr cumplir los logros, objetivos y metas propuestos, cada uno de ellos le agrega o le modifica algo específico a esta definición. A continuación algunos ejemplos:

- “Conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común” (Gómez, 2008).
- “El liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores” (García, 2011).
- “El liderazgo es fundamentalmente un proceso atributivo resultado de un proceso de percepción social, siendo la esencia del mismo el ser percibido como líder por los otros” (Lupano y Castro, 2008).

En la siguiente figura se pueden encontrar algunos elementos que se pueden considerar abarca el liderazgo.

Figura 3: Componentes del Liderazgo



Elaboración propia con base en: Gómez (2008); García (2011); Lupano y Castro (2008)

Con base en el cuadro anterior, podemos construir una definición para el líder la cual sería: un líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Gómez, 2008).

Antes de exponer una definición tentativa de lo que puede ser un seguidor, cabe hacer una aclaración y exponer la diferencia entre jefe y líder, ya que muchas veces se puede llegar a pensar que al estar en una organización con una estructura jerárquica bien definida el líder única y exclusivamente es la persona de rango superior.

Es aquí donde radica la diferencia jefe y líder; el jefe es toda aquella persona de rango superior que lo único que hace es asignar funciones para gestionar su organización, esperando que toda persona de rango inferior (subordinado) cumpla cabalmente con lo que se le ordena (Hernández et al., s.f). Por otro lado, si bien en la mayoría de casos el líder es una persona de rango superior

no significa que siempre sea así, por el contrario un líder puede ser cualquier persona de cualquier rango que fomente el trabajo en equipo, interactuando, estimulando e influyendo a sus seguidores al cumplimiento de metas y objetivos que comparten (Gómez, 2008).

En la siguiente figura podemos evidenciar las características que ponen a un jefe y a un líder.

Figura 4: Diferencias entre un Jefe y un Líder



Elaboración propia con base en: Hughes et al. (2007)

Continuando finalmente con una posible delimitación de lo que puede ser un seguidor, se puede decir que, es toda aquella persona que siente empatía con el líder, y gracias a las constantes situaciones de retroalimentación y estimulación hacia la consecución de metas y objetivos que estos comparten, desarrolla su trabajo de una manera creativa, proactiva y eficiente (seguidores ejemplares). Por el contrario y según esta definición (tentativa), el subordinado es toda persona de rango inferior al jefe (seguidores pasivos), al que se le asignan tareas por atender, que

requieren de dirección constante, por lo cual los subordinados se pueden volver perezosos ya que deben tolerar un líder que espera que se comporten de esta forma (Hughes et al., 2007).

En la siguiente figura, podemos evidenciar cuales son las características que componen a un subordinado y a un seguidor.

Figura 5: Diferencias entre un Subordinado y un Seguidor



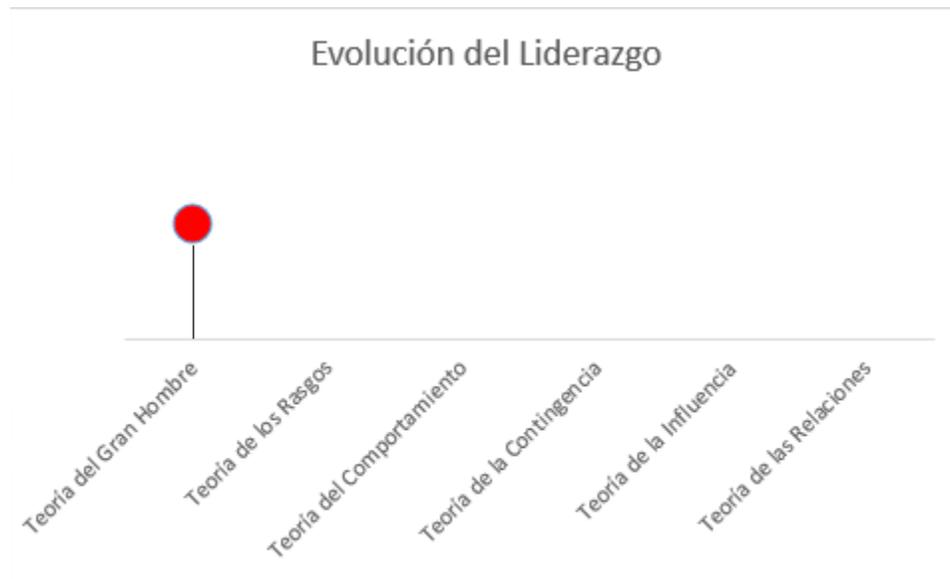
Elaboración propia en base a: Hughes et al. (2007)

### 2.3 Evolución de las Teorías

A continuación, se empezarán a documentar las diferentes investigaciones que se han realizado sobre las distintas teorías sobre liderazgo. A través de una línea de tiempo, se irán identificado estas teorías, dentro de las cuales pueden evidenciarse distintos enfoques o modelos.

### 2.3.1 Teoría del Gran Hombre

En la siguiente línea de tiempo podemos ubicar a la Teoría del Gran Hombre como la primera en la evolución del estudio del liderazgo (principios de siglo XX).



En un principio el estudio del liderazgo se basó en el análisis de los grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuales eran esas características que los diferenciaban de los demás, llegando a la gran conclusión que los líderes nacían, no se hacían.

Esta teoría enmarcada dentro del primer micro nivel de las teorías del liderazgo, se caracterizó por recalcar que los seres humanos nacían con ciertos rasgos que los identificaban como líder, con una capacidad innata para expresar poder e influencia sobre los demás, tenían la capacidad de integrar un todo y ejercer una influencia superior sobre diferentes situaciones logrando que otros se convirtieran en sus seguidores (Daft, 2006).

Dentro de estos líderes se encontraban los grandes héroes de la historia (como Alejandro Magno), los cuales gobernaban países, dirigían grandes expediciones y majestuosas guerras, por lo que existen un sinnúmero de historias sobre estos, las cuales sirvieron para relacionar estas

actividades con las capacidades y habilidades de cada uno, logrando identificar esas cualidades que tenían en común y que les permitieron lograr el éxito (Estrada, 2007).

Sobre esta teoría no hay mucho más que decir, ya que si bien fueron los primeros pasos en los cuales se empezó a estudiar el liderazgo, se habla de esta por un orden cronológico y para lograr ubicarse en una línea de tiempo que más porque sea como tal una teoría.

### 2.3.2 Teoría de los Rasgos

Pasando ahora a la década de 1920, se puede encontrar la teoría de los rasgos, en la cual gracias a esas primeras hipótesis del gran hombre se realizan estudios sobre cuales eran esas características que distinguían a los líderes de las demás personas (Daft, 2006).



Esta teoría se deriva o nace a partir de la teoría del gran hombre, la cual sugiere que existen ciertas características llamadas rasgos, los cuales pueden diferenciar quien puede ser líder y quién no. Esta teoría está fundamentada en que la personalidad de las personas puede identificar las diferencias individuales de las personas. Los rasgos que caracterizan a los líderes son: altos

niveles de energía, la inteligencia, la intuición y tener la capacidad para prever y persuadir (Lupano y Castro, 2008).

A partir de investigaciones dadas hacia la década de 1920 se trato de profundizar sobre el comportamiento de los lideres, sus rasgos y características particulares, los elementos que fueron evaluados fundamentalmente fueron algunos como la inteligencia, la estatura y la energia que estos transmitian. Esto con el fin de identificar quienes realmente eran lideres y quienes podian ser formados para ello (Daft, 2006).

Posteriormente, Stodgill llevó a cabo una investigación en la cual demostraba que no hay un grupo específico de características que definieran al liderazgo, debido a esto, Stodgill concluyó que las características y habilidades que conforman el liderazgo vienen determinadas por situaciones específicas (AECOP, 2006).

Años más tarde como consecuencia de todo este estudio, se crea la Ohio State University en la cual continúa el análisis de los factores de éxito o fracaso del liderazgo y se llega a la conclusión que los líderes tienen tendencias hacia los procesos y hacia las relaciones (AECOP, 2006). Daft (2006) define estas tendencias analizadas en la Universidad Estatal de Ohio como:

- Consideración: Grado de sensibilidad del líder que respeta las ideas y los sentimientos de sus subordinados y crea una confianza recíproca.
- Estructura de Inicio: Medida en que un líder se orienta hacia las tareas y dirige las actividades laborales de sus subordinados con miras a alcanzar las metas.

Según Daft (2006), en la Universidad de Michigan también se dieron estudios similares a los de la Universidad Estatal de Ohio los cuales definen dos tipos de comportamiento:

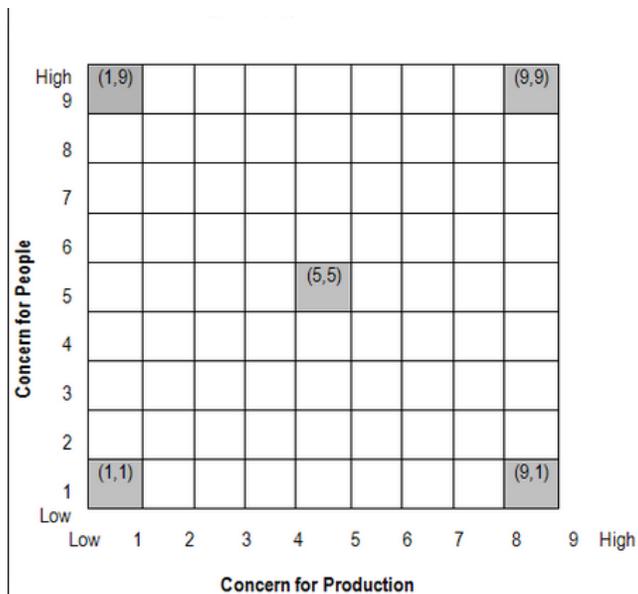
- Centrado en los empleados: Se enfocan hacia las necesidades humanas de los subordinados. El apoyo del líder y el facilitar la interacción son las dos dimensiones básicas del comportamiento centrado en los empleados.
- Centrado en el trabajo: Dirige sus actividades hacia la eficacia, la reducción de costos y la programación. El énfasis en las metas y en facilitar el trabajo son dos dimensiones de este comportamiento.

Por todos estos estudios, surge con Robert R. Blake y Jane Mouton el primer modelo de liderazgo denominado La Malla Gerencial (o rejilla gerencial), la cual combina en una matriz el enfoque en los procesos y el enfoque en las relaciones, a partir del cual se evidencian cinco estilos de liderazgo, los cuales son: Gestión empobrecida, gestión club campestre, gestión a medio camino, gestión autoritaria y gestión de equipo (Daft, 2006).

Esta malla gerencial o rejilla del liderazgo es un “modelo bidimensional del liderazgo que describe los principales estilos de los líderes con base en su grado de interés por las personas o por la producción” (Daft, 2006).

A continuación se puede ver cuadro resultante de la investigación de Blake & Mouton, denominado Malla Gerencial

Figura 6: Malla Gerencial



Tomado de imágenes de Google.

A continuación se nombran los cinco estilos de liderazgo resultantes de la Malla Gerencial de Blake & Mouton según Daft (2006).

El primer estilo es la gestión empobrecida (1,1), el cual es un estilo en el que el líder no tiene una tendencia a los procesos ni a las relaciones (filosofía de liderazgo ausente), es decir, no le

preocupa si sus seguidores están satisfechos o si sus objetivos son logrados, es indiferente y despreocupado, por lo que únicamente hace el esfuerzo mínimo para mantener su trabajo.

El segundo estilo es la gestión club campestre (1,9), en el cual el líder tiene una tendencia total hacia las relaciones (énfasis en las personas), es agradable y no le gustan las confrontaciones; sus preocupaciones giran en torno a la satisfacción de las relaciones personales y al buen clima organizacional, teniendo como consecuencia el incumplimiento de los objetivos.

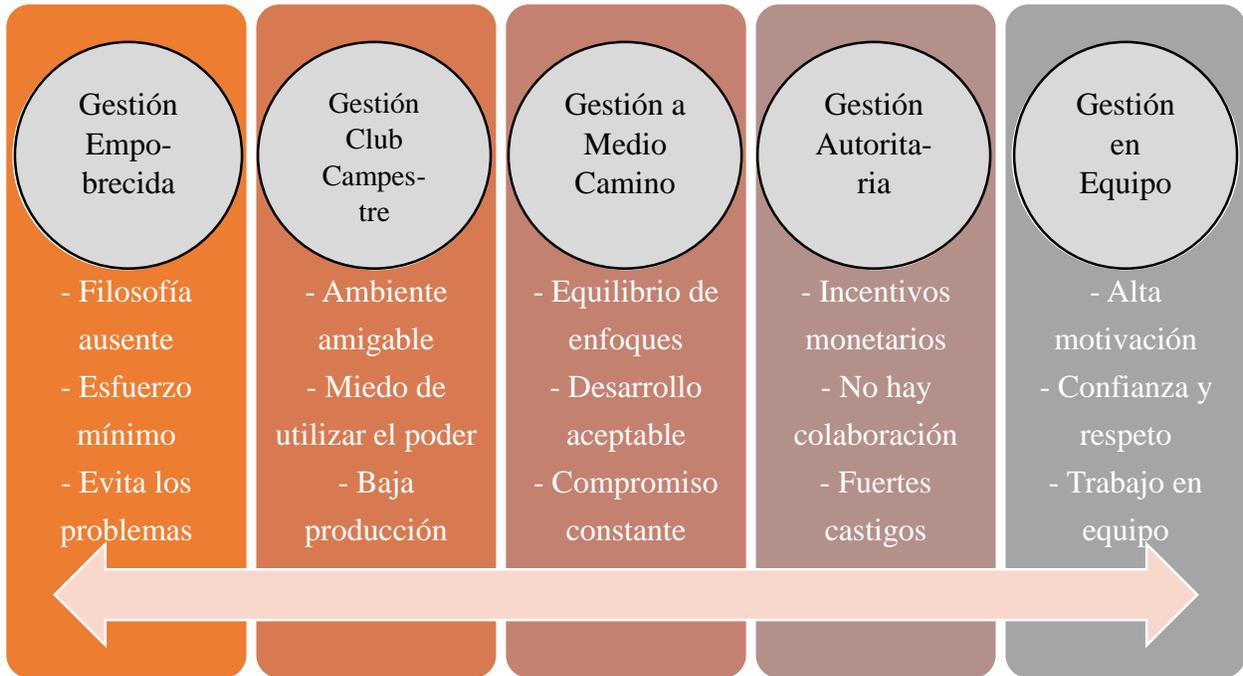
El tercer estilo es la gestión a medio camino (5,5), el cual es un estilo en el que al líder le gusta mantener su status de superioridad; es un tipo de liderazgo en el cual se evidencian dos enfoques, uno encaminado hacia la productividad de los procesos y otro encaminado a las personas (interés moderado por ambos enfoques), en el cual el foco principal es la productividad pero sin descuidar la satisfacción de los seguidores.

El cuarto estilo es la gestión autoritaria (9,1), estilo en el que el líder tiene el poder absoluto, su foco es únicamente el cumplimiento de metas y objetivos (eficiencia de las operaciones), la comunicación no se evidencia, los conflictos son resueltos en la medida que el líder toma la decisión y los seguidores no participan de esta.

El quinto y último estilo es la gestión en equipo (9,9), el estilo más eficiente y recomendable, en el cual se evidencia una fuerte presencia del enfoque en los procesos y en el enfoque relacional, es decir, el líder esta siempre enfocado en el cumplimiento de objetivos y metas, pero para lograr esto adicionalmente se enfoca en una excelente dirección de las personas, inspirándolas para que sus metas tanto personales como profesionales sean logradas. El trabajo en equipo en este estilo es esencial para alcanzar los logros y la satisfacción de los seguidores.

Con base en todo esto, a continuación podemos encontrar un resumen de los cinco estilos descritos por Blake & Mouton.

Figura 7: Resumen sobre la Malla Gerencial



Elaboración propia con base en: Zeidan (2009); Daft (2006)

Según Rodríguez (2011), se han tomado los diferentes estilos de liderazgo empresarial en el ámbito educativo, el cual tiene un impacto real y efectivo en todo el contexto, los profesores, alumnos y alumnas, en el que el liderazgo se describe como liderazgo pedagógico, ya que recoge las bases del liderazgo empresarial para aplicarlo en la educación. Dice también, que estas teorías (en el ámbito escolar) se enfocan en los rasgos, conductas y acciones del líder; este factor es uno de los más importantes en el aprendizaje de los estudiantes.

Macias, Enríquez y Zepeda (2012), exponen que el tipo de liderazgo que una persona ejerce, depende del nivel educativo que este haya tenido, el cual es directamente proporcional a la mezcla de estilos de liderazgo, es decir, a mayor nivel educativo mayor mezcla de estilos de liderazgo y viceversa. Debido a esto, se debe promover la educación, sobre todo en los líderes, ya que esto garantizaría una mayor productividad y competitividad.

### 2.3.3 Teoría del Comportamiento

Pasando ahora al macro nivel del comportamiento, se encuentran teorías con un nuevo enfoque en el que, los especialistas en el tema ya no se centran en el estudio de las cualidades que componen a un líder, sino que, empiezan a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores.



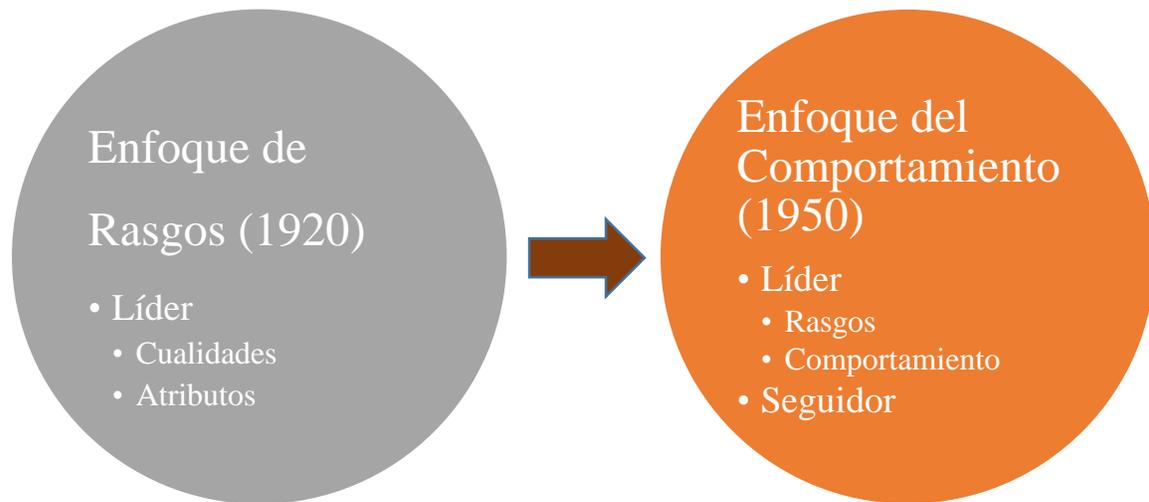
Dentro de estas nuevas investigaciones hacia la década de 1950, las investigaciones se centraron en lo que los líderes hacen, por lo que no paso mucho tiempo, antes de que estos estudios se ampliaran y se tratara de determinar que hacía que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros (Daft, 2006).

Daft (2006), expone dos frases las cuales pueden ser consideradas como los pilares de esta teoría (del comportamiento) para desarrollar un liderazgo efectivo:

- La teoría del comportamiento afirma que alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser un buen líder.
- Es más fácil aprender los comportamientos que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

En la siguiente figura, podemos encontrar cual ha sido la evolución de las teorías de liderazgo hasta el momento, respecto al líder y su interacción.

Figura 8: Evolución de los enfoques de liderazgo hasta 1950



Elaboración propia en base a: Daft (2006)

Dicho lo anterior, se podría ir construyendo la evolución del fenómeno del liderazgo, el cual en un principio se basaba únicamente en las cualidades y atributos de los líderes, y que estos rasgos debían ser el objeto de estudio para lograr identificar que personas poseían estos rasgos y así definir si podrían ser o no líderes, sin embargo, con el paso del tiempo y la evolución del fenómeno en la teoría del comportamiento, se evidencia que ahora no solamente los rasgos son una cualidad que afecte a los líderes, sino también sus comportamientos y como son estos mismos en relación a sus seguidores.

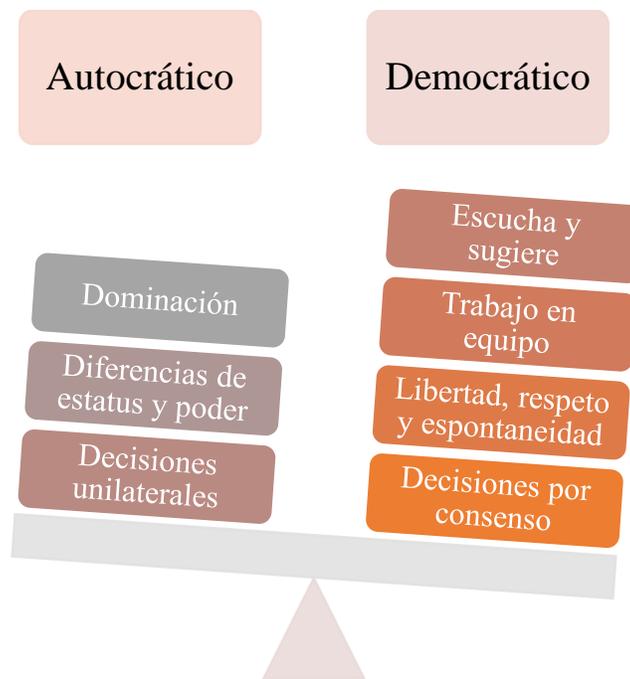
Ese será el enfoque de esta teoría del comportamiento, el análisis sobre cómo se comporta el líder respecto a sus seguidores y como logra liderarlos. Dentro de este nuevo enfoque, los especialistas en el tema identifican dos comportamientos particulares que los líderes utilizan en la interacción con sus seguidores, estos comportamientos son un liderazgo autocrático y un liderazgo democrático.

Daft (2006) define estos dos comportamientos como:

- Autocrático: líder que tiende a centralizar la autoridad, a derivar poder de su puesto, a controlar los premios y a coaccionar.
- Democrático: líder que delega autoridad en otros, fomenta la participación, recurre a sus colaboradores con el propósito de obtener el conocimiento necesario para realizar las tareas y depende del respeto de sus subordinados para ejercer influencia.

A continuación se pueden evidenciar los principales fundamentos sobre los dos estilos de liderazgo de la teoría del comportamiento, autocrático y democrático.

Figura 9: Diferencias entre liderazgo autocrático-democrático



Elaboración propia con base en: Hernández et al. (s.f)

Según Lupano y Castro (2008), esta teoría del comportamiento tuvo un auge considerable entre la década del cincuenta y del sesenta, gracias a unos estudios realizados en la Ohio State University, los cuales arrojaron como resultado dos categorías por las cuales los seguidores son susceptibles a la conducta del líder; estas categorías son:

- **Iniciación de estructura:** conductas orientadas hacia el logro de objetivos; esta categoría se basa en la organización del trabajo, establecer la estructura dentro del contexto laboral, asignar los roles y obligaciones.
- **Consideración:** esta categoría se basa en el mantenimiento de la relación entre el líder y sus seguidores, estableciendo respeto, confianza y un clima de camaradería.

### 2.3.4 Teoría de la Contingencia

Continuando con la evolución de los estudios sobre el liderazgo, se encuentra la teoría de la contingencia, en la cual, al igual que la teoría del comportamiento, junta las cualidades del líder con las relaciones de los seguidores, pero además le agrega un supuesto más, el cual es la interacción que tienen estos dos con el entorno en el que se desarrollan.



Esta teoría de la contingencia tiene su fundamento en la eficacia del liderazgo y la situación en la que se desarrollan estas actividades, siendo su enfoque principal la situación en la cual ocurre el liderazgo. La hipótesis para estos estudios era que, un tipo de liderazgo podría ser eficaz en

ciertas circunstancias, sin embargo, si la situación era cambiante ese tipo de liderazgo ya no sería eficaz; lo que se quería probar con esta teoría, era que la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes situaciones que se daban (Daft, 2006).

Dicho en otras palabras, las tres variables fundamentales para esta teoría son la relación que se da entre el líder y sus seguidores, la estructuración de las tareas y el poder que ejerce el líder. Cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores genera una visualización clara de las metas y objetivos y genera una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o la situación (Lupano y Castro, 2008; Hernández et al., s.f). En la siguiente figura, se puede ver la relación existente de estas tres variables de acuerdo a la teoría de la contingencia.

Figura 10: Enfoque de Contingencia



Tomado de Daft (2006, p83)

Según Daft (2006), dentro de esta teoría de la contingencia se encuentran dos grandes modelos:

- Modelo de contingencia de Fiedler: se diseñó para identificar la tendencia de los líderes, si es hacia las tareas o las relaciones, el cual sirve para integrar el estilo del líder con la situación.
- Modelo situacional de Hersey y Blanchard: es un nuevo análisis a la rejilla del liderazgo, sin embargo, este modelo se centra en las características de los seguidores para determinar la eficacia del comportamiento del líder.

Según Gómez (2008), el modelo de Fiedler presenta la situación en base a las tres variables mencionadas anteriormente: la relación líder-seguidor, estructuración de tareas y el poder ejercido se puede definir de la siguiente manera:

- Relaciones líder-seguidor: se refiere a la calidad existente entre la relación del líder con su grupo de seguidores. Esta calidad se mide por la aceptación del individuo, la confianza dada y lo amistosa que sea la relación con los demás miembros del grupo.
- Estructuración de tareas: se refiere al grado en que la tarea está establecida por medio de procedimientos. Estas tareas se miden por la claridad en que se establecen las metas, el número de soluciones que se puedan utilizar y el grado de corrección de acuerdo a retroalimentaciones.
- Poder del líder: es la posición en la que se encuentra el líder, la cual permite que los seguidores se sientan influenciados por él; este poder permite castigar y/o recompensar y promover y/o degradar.

Continuando con el modelo de Hersey y Blanchard, este puede ser explicado de manera breve y consistente de la siguiente manera.

Figura 11: Modelo Situacional de Hersey y Blanchard



Elaboración propia con base en: Daft (2006)

Habiendo expuesto los dos modelos que se presentan en la teoría de la contingencia, se puede decir que ambos modelos son una continuación de la rejilla del liderazgo, ya que en el modelo de Fiedler cuando el líder describe de manera negativa a los seguidores es porque su tendencia es hacia las tareas pero si los describe de manera positiva su tendencia es hacia las relaciones; además de esto explica que dentro de la situación hay tres elementos que la componen. Por otro lado, está el modelo de Hersey y Blanchard, el cual es un modelo mucho más fácil de entender, ya que el tipo de liderazgo ejercido por el líder se define de acuerdo a las características de sus seguidores y de su disposición (Daft, 2006).

Por todo lo anterior, se puede decir que la evolución del liderazgo (hasta esta teoría) ha ido desde el estudio de los rasgos de los grandes líderes, pasando luego, al comportamiento que estos tenían sobre sus seguidores y posteriormente, incluir la interacción de estos rasgos y comportamientos con la situación en la cual se daba el liderazgo.

En la siguiente figura podemos ver esta transición del estudio del liderazgo, desde la teoría de los rasgos hasta la teoría de la contingencia.

Figura 12: Evolución de las teorías de liderazgo 1920-1960



Elaboración propia con base en: Daft (2006)

Las últimas teorías sobre el liderazgo hablan de la interacción del líder con sus subordinados y el entorno en el que se desarrollan, sin embargo, al hablar del entorno siempre se piensa en el entorno laboral de oficina y se deja de lado el ambiente laboral online; comparando los dos tipos de ambientes con el liderazgo de una persona, se evidencia que los subordinados tienen mayor confianza inicial en el líder cuando se encuentran en un entorno cara a cara que cuando están en un entorno online (Guinalú y Jordán, 2013).

En actividades deportivas como el fútbol sala, el entrenador es la persona más importante, ya que es el que organiza a su equipo para llevarlo al cumplimiento del objetivo, además, auxilia a sus jugadores para explotar sus capacidades. Cada entrenador es diferente, por lo que esta capacidad de liderazgo dependerá del carácter individual, las experiencias, la relación con el grupo y el entorno. Según esto, para que el liderazgo de un entrenador sea efectivo tiene que haber un

ambiente en el cual los jugadores puedan mostrar sus habilidades para que el líder maximice su rendimiento (Noce, Teixeira, Calábria, Samulski y Coelho, 2013).

### 2.3.5 Teoría de la Influencia

Siguiendo ahora con la penúltima teoría de este estudio, la teoría de la influencia, se puede encontrar que el enfoque principal de esta teoría es el liderazgo carismático. Este tipo de liderazgo no está fundamentado en la posición de autoridad del líder, por el contrario, sus bases son las cualidades y una personalidad llena de carisma (Daft, 2006).



El líder carismático posee mucha confianza en sí mismo, ya que tiene una visión clara de las metas y un fuerte compromiso por cumplirlas, sabe expresar esta visión de forma explícita a sus seguidores, posee un tipo de comportamiento atípico (comparado con otro tipo de líder) y es un agente de cambio constante del entorno (Gómez, s.f).

El carisma es una cualidad que estimula e impulsa a los seguidores de tal manera que realizan actividades que están fuera de sus obligaciones, logrando resultados positivos. Esto significa que

un líder basado en el estilo carismático, es capaz de influenciar, inspirar y motivar a los seguidores para que realicen más de lo que normalmente harían. Un líder basado en este tipo de liderazgo no exige atención debido a su posición de poder, la capta debido a sus cualidades y personalidad (Daft, 2006).

Dicho en otras palabras, el carisma más que una cualidad es una habilidad, con la cual se inspira entusiasmo, interés o afecto a través de la influencia del encanto personal, la cual usada correctamente puede incrementar el desempeño de toda la organización, ya que permite que los seguidores tengan una visión mucho más amplia de las cosas, dejando atrás los intereses personales para el bien del equipo y la organización (Maxwell, 2011; Daft, 2006).

Gómez (s.f) describe el carisma como, una cualidad extraordinaria de la personalidad de las personas, considerada como una virtud sobrenatural.

Maxwell (2011), enumera siete cualidades que poseen los líderes carismáticos, las cuales podremos evidenciar en la siguiente figura.

Figura 13: Cualidades líder carismático



Elaboración propia con base en: Maxwell (2011)

Según Zárata y Matviuk (2012), la inteligencia emocional también jugará un papel importante en la dirección de los seguidores, ya que esta cualidad tiene una relación directa con la salud física y mental de las personas y el desempeño laboral del grupo, sobretodo en situaciones con altos grados de contenido emocional.

### 2.3.6 Teoría de las Relaciones

Finalizando con la teoría de las relaciones, se pueden encontrar dos tendencias principales dentro de esta teoría, el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional. Los estudios de estas dos tendencias se empiezan a dar desde la década de mil novecientos ochenta (1980).



Este primer tipo de liderazgo, el liderazgo transaccional, como su nombre lo indica, es una transacción o intercambio que se realiza entre el líder y los seguidores. Esta transacción se realiza cuando el líder conoce las necesidades de los seguidores, por lo cual se ofrecen recompensas para poder satisfacer dichas necesidades a cambio de cumplir con las metas y objetivos de la organización (Daft, 2006).

Salazar (2006) y Gómez (2008), concuerdan en que el liderazgo transaccional se basa en dos características fundamentales:

- Recompensa contingente: se otorgan recompensas a los seguidores dependiendo del cumplimiento de las metas y consecución de objetivos.
- Dirección por excepción: se realizan retroalimentaciones negativas, sanciones y correcciones por no cumplir los objetivos y las metas.

Cuando se es un líder transaccional, la motivación impartida a los seguidores se da por la posición jerárquica que existe, es decir, la relación entre líder y seguidores es más de jefe a subordinados, ya que el reconocimiento de las personas se premia o se castiga en relación al grado de cumplimiento de las metas (Contreras y Barbosa, 2013).

A continuación, se puede evidenciar la evolución de las teorías de liderazgo, desde la teoría de los rasgos hasta la teoría de las relaciones, en la cual cada nivel superior significa la inclusión de un nuevo elemento dentro del estudio de las teorías.

Figura 14: Evolución de las teorías de liderazgo 1920-1990



Elaboración propia con base en: Daft (2006)

Continuando ahora con el liderazgo transformacional, este se puede definir como, el tipo de liderazgo ideal, ya que estimula e inspira a los seguidores para la consecución de metas y objetivos, logrando que estos mismos desarrollen la habilidad de dirección; esto se logra alineando los objetivos y metas de la organización con los seguidores, el líder y el grupo de trabajo (Bass & Riggio, 2006).

Este tipo de liderazgo según Bass & Riggio (2006); Lupano y Castro (2008) se nutre de cuatro componentes:

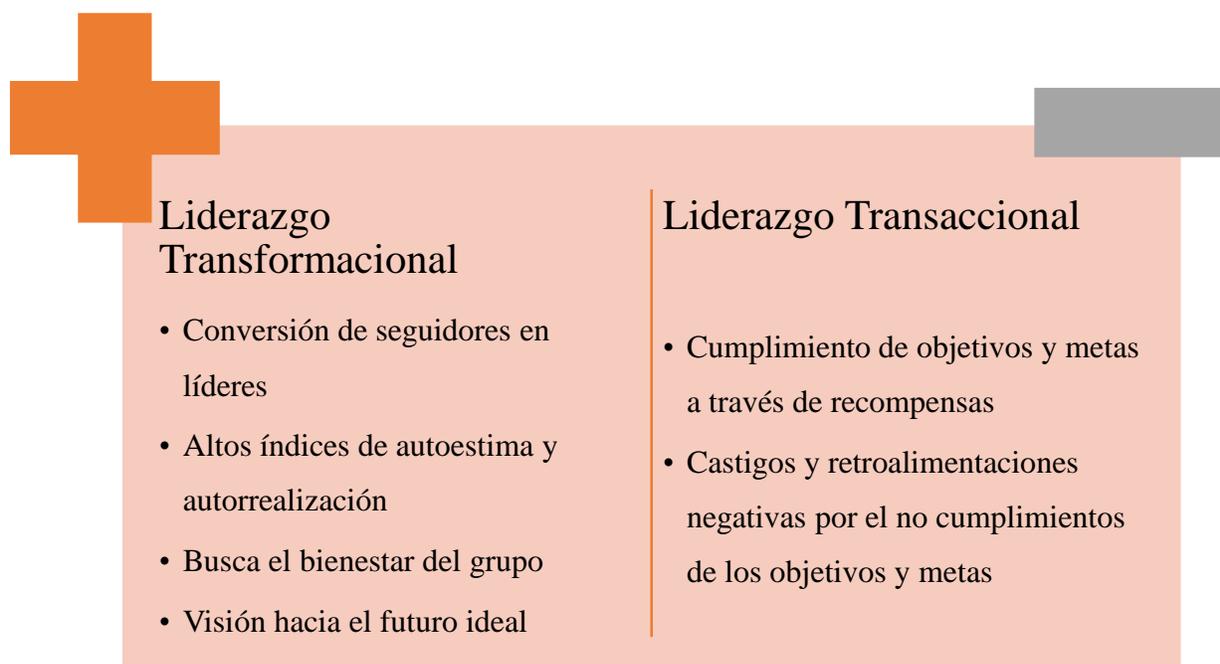
- **Influencia:** los líderes son carismáticos, razón por la cual son respetados, admirados e imitados por parte de los seguidores.
- **Inspiración:** el trabajo en equipo es fundamental; entusiasmo y optimismo se presentan al implicar a los seguidores en la visión del futuro.
- **Estimulación intelectual:** se estimula a los seguidores a ser innovadores y creativos; no se realizan críticas por errores individuales o por ideas diferentes a las del líder.
- **Consideración individualizada:** el líder actúa como un entrenador o mentor; las tareas son monitoreadas con el fin de evaluar si los seguidores necesitan más apoyo para el cumplimiento de metas.

Un líder transformacional es capaz de crear fuertes compromisos y lealtad por parte de los seguidores, además de esto, al brindarle confianza y apoyo, se incrementa el autoestima, la dirección impartida por parte del seguidor y su satisfacción para poder cumplir con las metas y objetivos que se propone la organización (Bass & Riggio, 2006).

El liderazgo transformacional, a diferencia del liderazgo transaccional, busca desde un principio el cumplimiento de objetivos a través de la inspiración impartida a los seguidores y no por recompensas o castigos, además de esto, el líder transformacional ayuda e impulsa el desarrollo de los seguidores con el fin de que estos aporten más al grupo, sean innovadores, más creativos, más resistentes al estrés y más flexibles al cambio para que en el futuro puedan convertirse en los próximos líderes transformacionales (Bass & Riggio, 2006).

Según todo lo anterior, en la siguiente figura se pueden evidenciar las principales diferencias entre el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.

Figura 15: Liderazgo Transformacional vs Liderazgo Transaccional



Elaboración propia con base en: Salazar (2006); Gómez (2008); Daft (2006)

Arredondo (2010), resalta que el liderazgo transformacional es un tipo de liderazgo más integral que el liderazgo transaccional. Para explicar esto se basa en las definiciones de los dos tipos de liderazgo en los que, el liderazgo transaccional está enfocado en la reciprocidad y la consecución de objetivos y el transformacional en la persona y el trabajo conjunto para elevar la moral.

Por otro lado, el liderazgo se ha relacionado también con el emprendimiento, recientemente, Zárate y Matviuk (2012), señalan que liderazgo y emprendimiento, pueden combinarse. La razón es que para ser un líder emprendedor, éste debe tener la suficiente capacidad de acompañamiento a sus seguidores y así lograr descubrir las capacidades de los colaboradores, para que estos hagan uso de ellas en el momento justo en que lo requiera la organización; además de esto, el líder emprendedor exitoso sabe cuáles son sus fortalezas, a través de las cuales facilita la identificación y selección de oportunidades para la creación de nuevos negocios.

### 3 CONCLUSIONES

De acuerdo a la revisión de la literatura existente sobre las diferentes teorías de liderazgo y su evolución se pueden concluir los siguientes apartados:

- Si bien el estilo de liderazgo autocrático centra todo el poder en el líder, hay que tener en cuenta que no se puede tratar a los seguidores como algo insignificante que simplemente da un apoyo al líder debido a la estructura jerárquica; este tipo de liderazgo debería ser implementado únicamente para impartir una dirección netamente del líder cuando los seguidores carecen de experiencia o conocimiento.
- Como consecuencia de los primeros estudios realizados en la Ohio State University, que tuvieron como resultado la Rejilla Gerencial, se pudieron desglosar los primeros enfoques sobre los diferentes tipos de liderazgo que se presentan en la actualidad (autocrático, carismático, p.e), los cuales se podría decir tienen su fundamento en algunos de los estilos encontrados en la Rejilla Gerencial.
- De acuerdo a las cuatro variables que componen el liderazgo transformacional, se puede decir que este es el tipo de liderazgo más completo, ya que incluye dentro de su estructura el liderazgo carismático, apoya a sus seguidores y los inspira para ser innovadores, creativos y líderes, además que los estimula para poder tener una visión sobre el futuro.
- Como se mencionó, el liderazgo no es un tema únicamente empresarial, esta cualidad se ha expandido a otros ámbitos como el emprendimiento, la educación, la medicina y los deportes, en los cuales el líder debe tener experiencia sobre las situaciones que se puedan presentar para poder tener una mezcla eficiente y productiva sobre las relaciones con los seguidores y la interacción con la situación.
- Se destaca la importancia de la calidad de vida de los trabajadores como criterio de efectividad de liderazgo para el presente siglo.

#### 4 RECOMENDACIONES

Si bien existen muchas teorías sobre el liderazgo, lo que queda claro hoy en día es que el liderazgo se compone de una serie de habilidades susceptibles de ser aprendidas. Al revisar la literatura existente sobre las teorías y su evolución, se destaca la importancia de los aspectos personales, la interacción con las personas y los equipos, la capacidad de comunicarse efectivamente, la capacidad para escuchar a otros y resolver problemas, para poder potenciar la capacidad que tenemos todos para ser líderes. Se resalta también la importancia de desarrollar un liderazgo ajustado al contexto, a la situación, al entorno, al tipo de colaboradores, e incluso al tipo de tarea que estos desarrollan.

Además de esto, siempre que se pretenda ser un líder, se debe tener en cuenta con antelación que el final del camino siempre serán la consecución y cumplimiento de objetivos y metas comunes, pero solo a través del bienestar y la calidad de vida de las personas que trabajan con los líderes, éste como un criterio de efectividad de liderazgo del presente siglo.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- AECOP. (2012-2013). Breve historia del liderazgo. *AECOP.net*. Recuperado de: <http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>
- Arredondo, F. (2010). Differences between the Relationship of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 59-76.
- Bass, B., & Riggio, R. (Ed.). (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.
- Contreras, F., y Barbosa, D. (2013). Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Daft, R. (Ed.). (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: CENGAGE Learning.
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- Gómez, C. (s.f). Liderazgo: Conceptos, Teorías y Hallazgos Relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Guinalú, M., y Jordán, P. (2013). Determinantes del riesgo percibido y de la confianza inicial en el líder de un equipo de trabajo. Incidencia del entorno de trabajo y los rasgos del líder. *Contabilidad y Negocio*, 8(16), 61-78.
- Hernández, E., Santo, N., y González, N. (s.f). El Liderazgo. *Psicología de los Grupos y Organizaciones*, 3, 1-28.
- Hughes, R., Ginnet, R., y Curphy, G. (Ed). (2007). *Liderazgo cómo aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill.

- Lupano, M., y Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo - Teorías y Evaluación. *Psicodebate*, 6, 107-122.
- Macias, E., Enríquez, E., y Zepeda, E. (2012). Identificación del Tipo de Liderazgo en un Centro Automotriz: Un Diagnóstico y Una Crítica. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(3), 89-102.
- Maxwell, J. (2011). Liderazgo Carismático. *Executive Excellence*, 86, 22-23.
- Noce, F., Teixeira, T., Calábria, M., Samulski, D., y Coelho, P. (2013). El Liderazgo de los Entrenadores de Fútbol Sala. *Revista de Psicología del Deporte* 22(1), 11-17.
- Rodríguez, G. (2011). Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los Centros de Enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprender?. *UNIrevista*, 1(3), 1-12.
- Zárate, R., y Matviuk, S. (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(1), 5-50.
- Zeidan, H. (2009). The Blake Mouton Managerial Grid – Identifying five different leadership styles. *The Certified Accountant*, 39, 82-85.